



# Integriteitsbeleid

## VOORWOORD

De belangrijkste reden voor het formuleren van een integriteitsbeleid is te vinden in de organisatie zelf. Onduidelijkheid op het gebied van integriteit kan een organisatie van binnenuit uithollen. De nu normale bedrijfscultuur, waarin het logisch is, dat het eigen belang in werktijd wijkt voor het belang van de organisatie en waarin het onfatsoenlijk wordt gevonden jezelf of anderen te bevoordelen, moet worden gekoesterd.

De belangen in onze sector zijn groot: alleen al bij Openbaar Belang gaan er elk jaar miljoenen om in onderhoud en vastgoedontwikkeling. Woonruimte is in onze stad een schaars goed. Veel medewerkers zijn in de positie om te worden benaderd met de vraag om iets te regelen, een woning of om deel te nemen aan een aanbesteding. Voor medewerkers is het dan een steun in de rug als de richtlijnen die aangeven wat kan en wat niet kan, helder en door zichzelf goed toepasbaar zijn. Maar niet alleen van medewerkers wordt integer handelen verwacht. De inhoud van deze notitie is evenzeer van toepassing op de afwegingen die de bestuurder en commissarissen maken.

Zo bezien is het duidelijk dat een integriteitsbeleid nodig is. Maar er is meer. De aandacht voor 'corporate governance', vrij vertaald 'goed bestuur', groeit. Voor beursgenoteerde bedrijven kwam er in 2004 de Code Tabaksblat, genoemd naar de voorzitter, oud Unilevertopman Morris Tabaksblat. De code gaf een duidelijk samenstel van regels van goed bestuur voor deze bedrijven. In 2007 werd een uitgebreide governancecode onderdeel van de AedesCode, waar alle corporaties die bij Aedes zijn aangesloten, zich aan verbinden. Ook hierin vormt, samen met een klokkenluidersregeling, het integriteitsbeleid een belangrijk onderdeel.

Openbaar Belang legt de verantwoordelijkheden laag in de organisatie. Een dergelijke opstelling vraagt om zelfstandig en zelfbewust opererende medewerkers. Men kent de ruimte waarin men vrij is om zo goed mogelijk de verwachte resultaten te behalen. In dit beleid passen geen strikte regels. Die zijn ook niet in dit integriteitsbeleid te vinden. Strikte regels nodigen eerder uit de grenzen van het acceptabele op te zoeken dan om ze te bewaken. De in het beleid geformuleerde regels zijn echter niet vrijblijvend. Ze worden ook gehandhaafd. In geval van fraude kan dit zelfs directe gevolgen hebben voor de arbeidsovereenkomst. Binnen Openbaar Belang is het van belang om elkaar aan te spreken op zaken van integriteit, zowel top-down als bottom-up en natuurlijk direct tussen collega's. Openheid en transparantie zijn de eerste voorwaarden om integriteit te laten zijn, wat het hoort te zijn: een normaal aspect van het werken bij Openbaar Belang.

Hiervoor is over integriteit geschreven vanuit de optiek van de medewerkers van Openbaar Belang die zouden kunnen worden bevoordeeld, met het oogmerk van de gever om een voordeel te behalen. Het direct accepteren of afwijzen is niet altijd nuttig. Het is ook goed mogelijk om gelijkwaardigheid te scheppen door zelf een gebaar terug te maken. Bij een bezoek van een groep medewerkers aan een fabriek kan het heel passend zijn om de lunch met de mensen van de fabriek op kosten van Openbaar Belang te laten plaatsvinden. Zo wordt het verwachtingspatroon van de relatie op een vriendelijke wijze in lijn gebracht met het integriteitsbeleid van Openbaar Belang.

## Inhoud

<b>Inhoud</b>	<b>2</b>	
<b>1.</b>	<b>Integriteit</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Basisregels en afwegingen</b>	<b>5</b>
2.1	Afwegingen	5
2.2	Transparantie	5
2.3	Begunstigde	5
2.4	Onafhankelijkheid in relaties	6
<b>3.</b>	<b>Structurele maatregelen</b>	<b>7</b>
<b>4.</b>	<b>Referentievoorbelden</b>	<b>8</b>
4.1	Offerte	8
4.2	Het Nederlands Elftal	8
4.3	De huisaannemer	9
4.4	Fanatiek	9
4.5	Cadeaubon	9

## 1. Integriteit

*Van Dale's Woordenboek zegt er dit van:*

Integriteit: rechtschapenheid, onomkoopbaarheid, probiteit (het te-goeder-trouw-zijn). Het minste dat je van een medewerker mag verwachten, is dat hij niet omkoopbaar is. Ook het 'het te-goeder-trouw-zijn' lijkt onomstreden. En al klinkt het wat ouderwets, rechtschapenheid (het te-goeder-trouw-zijn) mag óók van elke medewerker verwacht worden.

Op het eerste gezicht is integriteit dus een duidelijk begrip. Het tegendeel, corrupt, niet-te-goeder-trouw-zijn, is ook duidelijk. Tussen integer en corrupt zit echter een breed gebied, waarvan de nuances net zo duidelijk moeten zijn. Iedere medewerker van Openbaar Belang moet weten waar zijn of haar grenzen liggen. Zowel binnen de organisatie als erbuiten moet duidelijk zijn hoe er bij Openbaar Belang met integriteit wordt omgegaan. Ook van een leverancier of aannemer wordt verwacht dat hij er een integere manier van werken op na houdt en onze medewerkers niet in verlegenheid brengt als zij uit integriteit een aanbod moeten afwijzen.

Niets voor niets

Attenties van relaties zijn nooit vrijblijvend. Ze worden ook nooit aan een persoon gegeven, maar aan een functionaris. Niet de persoon is immers interessant, maar de mate waarin de persoon in zijn functie van nut kan zijn voor de gever. Een uitnodiging of een attentie heeft bij de gever dan ook altijd een zakelijk doel. Bij de afweging om de attentie al dan niet in ontvangst te nemen of om zelf iets te doen, moet het bedrijfsbelang leidend zijn. Concreet gaat het bijvoorbeeld over:

- toekennen of ontvangen van gunsten (woningtoewijzing, voorrang bij koop, geven van een opdracht);
- ontvangen van cadeaus;
- door relaties betaald bezoeken van sportwedstrijden, golfclubs, culturele voorstellingen, popconcerten;
- door relaties betaalde etentjes.

maar het gaat ook over

- privégebruik van bedrijfsmiddelen (kopieermachines, computers, auto's);
- onjuist invullen van declaratieformulieren voor dienstkilometers en andere uitgaven.

en zelfs over

- fraude;
- steekpenningen.

Deze lijst is zeker niet uitputtend, maar hij geeft een goede indicatie waar de integriteitsrisico's spelen.

### Waar ligt de grens?

Het zondermeer afwijzen van alle attenties is evenmin in het bedrijfsbelang als het zondermeer aannemen ervan. Fraude en steekpenningen kunnen natuurlijk nooit en het toewijzen van een woning buiten de regels om, ook niet. Andere zaken liggen echter genuanceerder: als een vakman een kopje koffie krijgt aangeboden, is er niets op tegen als hij dit aanneemt. En als een projectleider tijdens zijn ziekte een fruitmand van een aannemer weigert, zal dit de verhoudingen eerder schaden dan verbeteren. Niemand kijkt vreemd op als in werktijd met de telefoon van Openbaar Belang een afspraak wordt gemaakt met de huisarts. Een half uur bijkletsen met een vriendin kan weer niet. Kern bij deze voorbeelden is dat het bedrijfsbelang bepaalt wat juist is en wat niet. Het kopje koffie van de vakman zorgt voor een ontspannen sfeer, waarbij de vakman (voor veel bewoners hét gezicht van Openbaar Belang), de goede relatie met de klant ondersteunt. En ook de zieke projectleider zal nadat hij weer aan het werk is gegaan, in een goede sfeer met de aannemer verder werken. Een fruitmand bij ziekte zal echter nooit aanleiding zijn om bouwfouten te negeren of onjuiste declaraties te fiatteren. Eerder schept het de mogelijkheid om dit soort zaken zonder de relatie te beschadigen, te corrigeren. En bellen met de huisarts moet in werktijd, anders is de praktijk niet bereikbaar. Op een andere manier de afspraak regelen zou meer schade opleveren.

Voorbeelden hebben het nadeel dat ze nooit alles duidelijk kunnen maken. Toch zal iedereen zich in het bovenstaande herkennen. Voor iedereen is het resultaat van het integriteitsbeleid misschien wel het beste samen te vatten als:

**'Het hebben van een goed geweten'.**

## 2. Basisregels en afwegingen

In de inleiding is aangegeven dat het in de beschrijving van het integriteitsbeleid niet wenselijk is om met strak omschreven regels te werken. De maximaal acceptabele waarde van een attentie is dan ook niet in dit stuk te vinden. Daarvoor in de plaats komen gedragsregels en afwegingen.

### 2.1 AFWEGINGEN

In de afweging om een attentie al dan niet aan te nemen, letten de medewerker en de leidinggevende op eventuele strijdigheid met het bedrijfsbelang, op proportionaliteit en of het situationeel gepast is.

#### - Bedrijfsbelang

Zowel de medewerker als zijn leidinggevende maken een afweging tussen het eigen belang van de medewerker en het bedrijfsbelang. Het bedrijfsbelang dient altijd duidelijk aanwijsbaar en herkenbaar te zijn en is het enige dat telt. Dat de attentie tevens in het belang van de medewerker is, kan een prettige bijkomstigheid zijn, doch in geen geval een bepalende factor.

#### - Proportioneel

De attentie moet altijd proportioneel zijn, ofwel op maat in verhouding tot de gelegenheid en de ontvanger. Zo is het proportioneel als bij een architectenselectie een architect een rondrit aanbiedt langs enkele gerealiseerde projecten van zijn hand. Als een van de projecten in Barcelona of New York is gebouwd, is een bezoek op zijn kosten niet proportioneel en moet dus worden afgewezen.

#### - Situationeel

Gezien de omstandigheden moet het ontvangen van een attentie in een logische context plaatsvinden. Een succesvol project afronden met een etentje kan situationeel passend zijn (mits de kosten door beide partijen betaald worden), een door de aannemer betaald etentje als opmaat voor prijsonderhandelingen niet. Voor het privégebruik van bedrijfsmiddelen gelden dezelfde afwegingen.

### 2.2 TRANSPARANTIE

Het aannemen van een attentie moet altijd gemeld worden aan de direct leidinggevende, ongeacht of dit nu in de vorm is van een cadeau, een etentje of het bezoeken van een gelegenheid.

Hetzelfde geldt voor het privégebruik van bedrijfsmiddelen. B.v. een aantal kopieën maken of een bedrijfsauto gebruiken voor een bezoekje aan de polikliniek. Het zal veelal geen probleem opleveren, mits het tevoren overlegd is met de direct leidinggevende.

### 2.3 BEGUNSTIGDE

Soms is het helder: Als een medewerker wordt uitgenodigd voor een etentje met een niet-zakelijk karakter, zal hij of zij daar geen gebruik van maken. Bij twijfel wordt overlegd met de leidinggevende.

Het wordt anders als het om een cadeau gaat.

Relaties zijn op de hoogte van het feit dat relatiegeschenken niet geaccepteerd worden. Mochten er toch artikelen (rond Kerst) ter waarde van maximaal € 25,- worden verstrekt, dan wordt dit aan de leidinggevende gemeld en afgegeven bij het secretariaat. De directie ziet toe op een eerlijke verloting van deze goede gaven onder alle medewerkers. Aan de betreffende relatie wordt aangegeven dat het aannemen van artikelen in het vervolg niet wordt geaccepteerd.

Op deze afweging is een algemene uitzonderingen: attenties ontvangen bij persoonlijke jubilea (25 jaar in dienst, pensionering o.i.d.) mag degene die ze heeft ontvangen, altijd behouden.

#### **2.4 ONAFHANKELIJKHEID IN RELATIES**

Zelfs persoonlijke relaties, die op geen enkele wijze worden misbruikt, kunnen integriteitsaspecten hebben. Er is een wezenlijk verschil tussen een opdracht aan de beste aannemer voor een bepaalde klus en een opdracht aan de broer van de medewerker die de opdracht verleent. Zélf als hij de beste aannemer voor de klus zou zijn. Ook de schijn van belangenverstremgeling moet vermeden worden.

Als richtlijn wordt aangehouden dat er geen opdrachten aan familie of persoonlijke relaties worden verstrekt. Ook als er in de werksituatie met opdrachtnemers een vriendschappelijke relatie ontstaat, zal deze niet moeten leiden tot een privé vriendschap, tenzij de nieuwe verhouding ook gestalte krijgt in de werkrelatie. Concreet zal de zakelijke relatie worden afgebouwd.

Soms is het in het bedrijfsbelang om toch met een familielid of een naaste kennis in zee te gaan. Exclusieve kennis, kunde of beschikbaarheid kan hiervoor de reden zijn. Er moeten dan echter waarborgen zijn, dat de persoonlijke relatie de integriteit niet aantast. De eerste waarborg hierbij is: transparantie. Maak de relatie duidelijk, maak duidelijk, waarom ondanks de relatie voor de opdracht is gekozen en ken anderen in het proces.

De tweede waarborg is de leidinggevende het besluit over de inzet van de kennis of het familielid tevoren te laten fiatteren.

In het laatste hoofdstuk staan verschillende uitgewerkte referentievoorbeelden die de grens tussen acceptabel en niet acceptabel verduidelijken.

### 3. Structurele maatregelen

Iedere medewerker zal zelf voelen wanneer grenzen van integriteit naderen of worden overschreden. Even belangrijk is echter dat binnen de organisatie deze grenzen door alle medewerkers hetzelfde worden beleefd. Van Openbaar Belang mag worden verwacht dat zij haar medewerkers hierbij helpt door een samenstel van duidelijke maatregelen.

De volgende maatregelen zijn bij Openbaar Belang genomen:

- Er is een integriteitsbeleid vastgesteld, met duidelijke uitgangspunten en een expliciete omschrijving van de afwegingen die gemaakt behoren te worden.
- Het integriteitsbeleid is verspreid onder alle medewerkers, gepubliceerd op de website en wordt regelmatig onder de aandacht gebracht van medewerkers, leveranciers en samenwerkingspartners.
- In december 2014 is er een dilemmatraining gevolgd door alle medewerkers van Openbaar Belang. De discussies dragen bij aan de bewustwording van integriteit. Door te bespreken waar de bedreigingen voor het integer handelen het grootst zijn, kan de bewaking het effectiefst worden vorm gegeven. Hier ligt een taak voor alle medewerkers. Deze training wordt 1x in de drie jaar gevolgd.
- Het scannen en aanpassen van procedures (Checks and balances). Procedures zijn altijd zo ingericht dat bij besluiten of handelingen waarbij een grote waarde in het spel is, altijd meerdere medewerkers een essentiële bijdrage leveren, waarbij ieder verantwoordelijk is voor het integer verlopen van de handeling of de besluitvorming.
- Integriteit heeft een duidelijke plaats bij het werven van personeel. Aan potentiële medewerkers wordt duidelijk gemaakt hoe er op dit terrein bij Openbaar Belang wordt gewerkt. Ook bij de screening van de kandidaten krijgt dit aspect aandacht. Altijd worden referenties nagetrokken en wordt dit aspect expliciet aan de orde gesteld. De in het curriculum vitae genoemde opleidingen en diploma's worden altijd bij de daartoe bevoegde instanties op echtheid getoetst. Het vragen om een bewijs van goed gedrag (officieel: Verklaring Omtrent Gedrag) wordt opgenomen in de wervingsprocedure.
- Bij de introductie van nieuwe medewerkers wordt aandacht besteed aan integriteit. Zowel tijdens de eerste kennismaking met Openbaar Belang als tijdens de introductiedagen komt het integriteitsbeleid nadrukkelijk aan de orde.
- In het werkoverleg worden integriteitsdilemma's regelmatig uitgesproken. Zo wordt er gewerkt aan een gemeenschappelijk normbesef.
- Bij Openbaar Belang is een vertrouwenspersoon aangesteld. Met deze medewerker kan iedere andere medewerker een gesprek hebben over zaken die zijn eigen integriteit betreffen of die van een collega. Alleen als de betrokken medewerker hierin toestemt, wordt er verder actie ondernomen.
- Er is een beleidsverklaring, een klokkenluidersregeling en een ethische gedragscode. Medewerkers die misstanden aan het licht brengen, kunnen rekenen op een bijzondere bescherming, zodat zij niet zelf slachtoffer worden van het melden ervan.

## 4. Referentievoorbelden

We willen afsluiten met het benoemen van voorbeelden<sup>1</sup> zoals deze besproken zijn in de dilemmatraining. De voorbeelden geven een richting aan. Elke medewerker kan deze voorbeelden vertalen naar zijn eigen situatie. Hierbij geldt echter dezelfde regel als in het verkeer: 'Bij twijfel niet inhalen!' Alleen al de twijfel of iets acceptabel is of niet, is al een goede indicatie dat het niet acceptabel is.

### 4.1 OFFERTE

Je bent als projectmanager mede verantwoordelijk voor het aanbesteden van het meerjarig-onderhoud. Je werkt regelmatig met een bepaalde aannemer waar je erg tevreden over bent. Op dit moment loopt een selectietraject wie de komende jaren het regulier onderhoud gaat doen. Deze aannemer is één van de drie overgebleven kandidaten. Toevallig moet er aan je eigen huis ook het nodige onderhoud gedaan worden. Vanwege zijn goede prestaties uit het verleden stelt je vrouw voor om deze aannemer om een offerte vragen.

*Je vraagt geen offerte. De aannemer is in de race voor een opdracht van de corporatie. Misschien komt hij in de verleiding je korting te geven. En dat is ongewenst.*

Het kan voorkomen dat we in onze privésituatie werkzaamheden willen laten verrichten door een bedrijf. Er bestaat dan de kans dat deze ook werk in opdracht voor Openbaar Belang uitvoert. In samenspraak met het mt en de OR hebben we afspraken gemaakt hoe we hier integer mee omgaan. Met behulp van deze melding, laten we vooraf even weten dat we gebruik maken van diensten van leveranciers van Openbaar Belang.

Conform een besluit van de staf d.d. 14 mei 2002, zijn wij verplicht elke levering met een waarde van meer dan € 200,- op deze wijze te melden. Dit wordt gemeld bij het afdelingshoofd van de afdeling Financiën.

Als een opdracht hoger ligt dan € 500,-, wordt een tweede offerte aangevraagd. Een kopie van beide offertes wordt met samen deze melding overhandigd aan de directeur. De medewerker ondertekent een verklaring dat hij/zij er geen bezwaar tegen heeft dat de externe accountant onderzoek verricht naar de aard van en wijze waarop deze levering heeft plaatsgevonden.

### 4.2 HET NEDERLANDS ELFTAL

Je bent projectleider vastgoed en ontwikkeling bij de corporatie. Er is een prachtig nieuwbouwcomplex gebouwd waar wonen en zorgfuncties ideaal gecombineerd zijn. De aannemer, die tevens mede-ontwikkelaar is, is zeer tevreden over de samenwerking met jou en je afdeling en heeft via bevriende relaties kaartjes kunnen krijgen voor de komende thuiswedstrijd van het Nederlands elftal. Hij weet dat je erg van voetbal houdt en hij wil je op deze wijze bedanken. Hij nodigt je uit voor zondag in de VIP-skybox en geeft tevens aan dan graag met je over een nieuw project te willen praten. Er zullen ook andere interessante relaties uit de bouw wereld.

Wat doe je?

*Nee, je slaat beleefd de uitnodiging af. Je hebt gewoon je werk gedaan en daarvoor hoef je niet extra beloond te worden. Bovendien heeft de hele afdeling er aan mee gewerkt. Over een nieuw project praten we bovendien wel op kantoor van de corporatie.*

---

<sup>1</sup> Het copyright van de dilemma's ligt bij Bouwen aan Integriteit en kunnen door derden niet gebruikt worden zonder toestemming van Bouwen aan Integriteit



#### 4.3 DE HUISAANNEMER

De corporatie koopt een zorgcomplex van een plaatselijke stichting. Het is een aankoop die een prima aanvulling is op het bezit. Je bent projectleider bij de corporatie en moet een beslissing nemen over de aannemer die het onderhoud van het complex gaat verzorgen. De verkopende stichting maakt al jaren gebruik van een "huisaannemer" die het complex goed kent en volgens de directeur van de stichting een "zeer betrouwbare partner" is. Zij beveelt hem met veel enthousiasme aan. Als de onderhoudscontracten worden voorbereid krijgt u onverwacht geruchten te horen over die huisaannemer. Hij zou bij de directeur privé een serre hebben aangebouwd en de rekening hebben versleuteld in de onderhoudskosten.

*Er hoeft niet direct een probleem te zijn, maar geruchten zijn wel een signaal dat er extra oplettendheid is geboden. Ze zullen eerst moeten worden uitgezocht voordat de huisaannemer de klus kan krijgen.*

#### 4.4 FANATIEK

Op de afdeling Financiën werkt sinds een aantal maanden een vrouwelijke collega die heel sportief is ingesteld. Ze loopt marathons en doet aan bergbeklimmen. Ze is bijzonder fanatiek en broodmager. Je moest eerst aan haar wennen als collega, maar hebt haar leren kennen als vakkundig en oprecht, maar ook als verlegen en kwetsbaar. Ze heeft veel meegemaakt in haar leven en dat is haar aan te zien. Een aantal mannelijke collega's pest haar regelmatig met haar uiterlijk en levenswijze. Met name een teamleider van een andere afdeling maakt vaak vervelende opmerking verpakt als een grap.

*Het is een serieus probleem waar je niet zo snel een oplossing voor weet. Je gaat naar je gepeste collega en bespreekt met haar hoe zij de situatie ervaart en wat de beste weg is om te zorgen dat het pesten ophoudt.*

#### 4.5 CADEAUBON

Je bent verhuurmedewerker bij de corporatie. Het is een boeiende functie waarin je in contact komt met veel verschillende mensen. Soms is het wel eens zwaar als je woningzoekenden moet teleurstellen. Maar meestal is het omgekeerd en zijn huurders blij als ze een woning hebben gekregen. Op een dag komt er een hele lieve oudere vrouw je speciaal bedanken omdat je zo je best hebt gedaan voor haar. Ze heeft een cadeaubon voor je meegenomen van 50 Euro. "Koop er maar iets moois van", zegt ze er bij.

*Het is niet verstandig om geld of cadeaubonnen aan te nemen van huurders of relaties, hoe goed het ook is gemeend. Er kunnen scheve ogen van komen, of gevoelens dat je voor de een harder loopt dan voor de ander. Je bedankt haar heel vriendelijk maar zegt dat ze met de cadeaubon beter zich zelf kan verwennen.*

*Een bos bloemen, een zak snoep of een taart als waardering voor een geleverde dienst kan worden geaccepteerd.*